



# **PAPIERS DE RECHERCHE**

## **WORKING PAPERS**

« Le marketing relationnel dans le secteur  
de la distribution sélective de parfums :  
Le cas Marionnaud »

**Groupe ESC Grenoble**

***SPR / WPS 03-09***

Mai 2003

Pour plus d'informations :

For further information:

Rahim BAH

Groupe ESC Grenoble

12 Rue Pierre Séward

38003 Grenoble Cedex 01

[rahim.bah@esc-grenoble.fr](mailto:rahim.bah@esc-grenoble.fr)

# **LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION SELECTIVE DE PARFUMS : LE CAS MARIONNAUD**

## **Marianela FORNERINO \***

est enseignante au Groupe ESC Grenoble au sein du département Marketing.

Elle est membre du CERAG, UMR 5820 du CNRS.

Contact : [fornerino@esc-grenoble.fr](mailto:fornerino@esc-grenoble.fr)

## **Christine De GAUDEMARIS \***

est enseignante au Groupe ESC Grenoble au sein du département Marketing.

Contact : [de\\_gaudemaris@esc-grenoble.fr](mailto:de_gaudemaris@esc-grenoble.fr)

\* Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement Marina Bourgoin, Directrice Marketing de Marionnaud, pour le temps consacré aux entretiens et pour l'ensemble des informations fournies. Nous remercions aussi Erick Bourriot, Webmaster de Marionnaud, ainsi que l'ensemble des responsables de magasins et des conseillères pour avoir eu la gentillesse de répondre à nos questions.

# **LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION SELECTIVE DE PARFUMS : LE CAS MARIONNAUD**

## **RESUME**

Dans le cadre du Marketing Relationnel, cet article analyse les nouvelles dimensions du réseau de ventes des parfums et cosmétiques autour des quatre acteurs principaux : la marque, l'enseigne, la conseillère et la consommatrice. Il met en évidence l'évolution des relations entre ces acteurs, et tout particulièrement les nouvelles relations de partenariat entre les producteurs et le distributeur, illustré à travers le cas Marionnaud, leader français de la distribution sélective de parfums.

**MOTS CLES** : Marketing relationnel, réseau de vente, distribution sélective de parfums.

## **ABSTRACT**

Within the theoretical framework of Relationship Marketing, this article analyses the new dimensions of the sales network of cosmetics and perfumes focussing on the four main players: the supplier, the retailer, the counsellor (sales assistant) and the consumer. It stresses the evolution of the relationships between these payers, particularly the partnership-like relationship between suppliers and retailers. An illustration will be given using the case of Marionnaud, the new French leader in the selective retailing of perfumes.

**KEY WORDS** : Relationship marketing, sales network, selective retailing of perfumes.

## INTRODUCTION

Avec l'augmentation de la concurrence mondiale dans le domaine de luxe (apparition de nouvelles marques américaines ou japonaises plus « accessibles »), les maisons de parfums ont dû mettre en place des actions visant à construire de véritables relations basées sur la durée avec leur clientèle (4). Cette démarche peut s'inscrire dans le cadre conceptuel du marketing relationnel. Dans ce sens, et pour empêcher la banalisation des marques, il est indispensable de faire participer activement, dans la construction des relations, les trois acteurs de la trilogie : « marque – conseillère – consommatrice » (Bien que les hommes commencent à s'intéresser significativement aux parfums, l'achat est fait dans la plupart des cas par les femmes, et ce sont surtout elles qui demandent du conseil. Nous parlerons, donc, dans la suite de ce travail, de la *consommatrice* de parfums). Dans ce contexte, le distributeur ne représente que le gérant du point de vente avec la responsabilité d'une partie du marketing classique, comme par exemple la gestion de l'offre ou le merchandising. En revanche, il lui reste peu d'initiatives et de responsabilités en termes de Marketing Relationnel et de Marketing stratégique en général. Cette situation a commencé à se modifier avec le développement de la concentration des distributeurs de cosmétiques et parfums, et en particulier, avec l'apparition de la chaîne de distribution Marionnaud. L'objectif de cet article est de présenter l'impact des nouvelles relations entre les producteurs et cette nouvelle enseigne sur le Marketing Relationnel de la vente des parfums. Il est le résultat d'une série d'entretiens avec, notamment, la Directrice Marketing de Marionnaud, son Webmaster, ainsi qu'avec une douzaine de conseillères et responsables de magasins dans quatre villes de France. La transcription de ces entretiens, concernant les aspects spécifiques de Marionnaud, a été retournée à la Directrice Marketing pour vérification. Une recherche documentaire a aussi été menée dans différentes revues professionnelles, telles que Marketing Magazine, Points de Ventes, Les Echos, etc. L'article est structuré en trois parties. Une première partie présente le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre analyse : le Marketing Relationnel. Dans la deuxième, nous présentons l'entreprise Marionnaud et la troisième partie est consacrée aux conséquences de sa politique commerciale sur le contexte relationnel du secteur de la parfumerie.

### 1. Le marketing relationnel

Le Marketing Relationnel est une approche stratégique qui s'oppose au marketing transactionnel, et qui tend à créer de la valeur mutuelle à travers la création de relations durables entre les acteurs (1). Le Marketing Relationnel (encadré 1) a permis au Marketing

des Services (3) et au Marketing Industriel (10), où l'établissement de relations durables est fondamentale, de développer des stratégies à long terme entre « les acteurs » du marché (ou plus précisément entre « les partenaires » d'un « réseau » d'activités). Il a été mis en évidence que le succès des actions relationnelles mises en œuvre par les différents partenaires passe par « l'engagement » et « la confiance » mutuels (12). Dans le secteur des services, il a été proposé de décomposer le Marketing Relationnel en trois aspects : le Marketing Externe, le Marketing Interne et le Marketing Interactif (8). L'encadré 2 décrit ces trois composantes. Nous introduisons le concept de Trade Marketing comme un quatrième aspect du Marketing Relationnel dans le secteur analysé (encadré 3).

L'histoire de l'enseigne Marionnaud est présentée dans l'encadré 4. Nous présentons dans la suite les différentes actions entre les « acteurs-partenaires » du secteur de la parfumerie.

## **2. L'évolution du Marketing Relationnel dans le secteur de la parfumerie**

Comme nous l'avons dit précédemment, une première évolution des activités du secteur de la parfumerie a été réalisée par des actions engagées par les maisons de parfums. Elle peut être décrite par le modèle (4) présenté dans la figure 3 qui décrit les relations du marketing de la vente des parfums entre les trois acteurs-partenaires principaux « marque – conseillère – consommatrice ». Le distributeur, dans cette situation, apparaît comme un acteur secondaire.

Le phénomène de concentration, ainsi que le développement de l'image de l'enseigne Marionnaud ont fait passer ce dernier de la place d'acteur secondaire au rôle d'acteur-partenaire. Le modèle originellement proposé (4) se voit donc enrichi d'un quatrième acteur et de nouvelles relations, telles que nous les présentons dans la figure 4. Nous allons décrire les différentes relations marketing qui unissent ces différents acteurs. Les Marketing Externe et Interne des producteurs ont été déjà étudiés (4), nous ne ferons donc ici que quelques rappels, et nous nous concentrerons surtout sur les nouvelles composantes : le Trade Marketing, les Marketing Externe et Interne de l'enseigne, ainsi que les modifications opérées sur le Marketing Interactif.

### **2.1. Le Trade Marketing**

Une des innovations principales, récemment introduites, correspond aux relations privilégiées que Marionnaud a réussi à établir avec les maisons de parfums. Marionnaud passe ainsi d'une position de simple dépositaire des parfums et gestionnaire du point de vente, à la position

d'un partenaire à part entière, tout en restant lié aux marques, par ailleurs, par le contrat de distribution sélective. Cette réussite est extrêmement remarquable dans le contexte de luxe et de la distribution sélective, où la position dominante des producteurs n'était pas partagée auparavant. Mais le chemin vers le Trade Marketing était déjà en train de se tracer de la part des producteurs. Le représentant de la marque (qui ne s'occupe plus actuellement des formations des conseillères) a recentré son activité sur la relation avec le distributeur dans le but de « répondre à ses attentes, en apportant une offre prenant en compte sa concurrence, sa zone de chalandise et le positionnement de son point de vente » (4).

Par ailleurs, le succès de ces relations est assuré par des relations d'engagement et de confiance (11). Une preuve de confiance et d'engagement de la part de Marionnaud a été d'abandonner ses stratégies de prix réduits (*discount*) si profitables pour rester en cohérence avec l'image des marques. De même, le distributeur attend avec une grande patience l'accord de chaque marque avant de mettre en vente ses produits sur son site Internet (légalement un distributeur agréé doit pouvoir demander un avenant au contrat de sélectivité (13) pour distribuer les produits sur Internet). La réticence compréhensible des marques a ralenti Marionnaud dans sa stratégie d'être un pionnier dans la distribution des parfums sur Internet. De la part des marques, une preuve de confiance a été la mise en place de nombreuses et régulières actions de promotions communes (*co-branding*), faisant apparaître leur marque à côté de l'enseigne Marionnaud. Concrètement, pour animer ses points de vente, Marionnaud organise une fois par mois, en moyenne, une animation événementielle en collaboration avec une grande marque de parfumerie. Les deux partenaires choisissent un produit ou une ligne de produits qu'ils vont promouvoir ensemble pendant deux semaines dans toutes les boutiques de l'enseigne. Le fabricant s'engage à prévoir des décorations pour les vitrines, à financer des cadeaux exclusifs contre achat (40 à 50 000 unités), à financer aussi des cadeaux sans achats (ex : miniatures de parfums), à mettre à disposition des animatrices, à assigner un budget communication (presse, mailing, radio, entre autres) et à prendre en charge la présentation du lieux de vente. Au départ, les grandes marques de parfums étaient réticentes à associer leur nom avec celui de Marionnaud, jugé trop populaire. Mais aujourd'hui, le Trade Marketing est bien en place et le service Marketing de Marionnaud doit sélectionner les douze fabricants retenus parmi une trentaine de candidats. Un autre exemple illustre cette collaboration entre le distributeur et une grande marque : l'organisation en Juillet 2001 d'une opération conjointe entre Lancaster et Marionnaud. Son slogan : « Lancaster et les parfumeries Marionnaud nous offrent le soleil sans complexe ». Il s'agissait de la promotion commune d'un produit solaire

amincissant, avec des échantillons offerts, des cadeaux (un sac de plage pour 3 produits Lancaster achetés).

Dans les apports importants que Marionnaud peut proposer aux marques se trouve le fichier des clients constitué grâce à la carte de fidélité. Cette base de données est, par exemple, louée aux marques pour des opérations de promotions communes.

Le Trade Marketing mené par les marques de parfums et Marionnaud est un exemple de relations durables et d'échange mutuel de valeurs entre producteurs et distributeurs, dans un secteur où, pendant longtemps, le distributeur était un acteur secondaire et le producteur avait (et continue toujours à avoir) un pouvoir reconnu par la loi.

## **2.2. Le Marketing Externe**

### ***2.2.1. Le Marketing Externe de Marionnaud***

Le Marketing Relationnel que Marionnaud entretient directement avec sa clientèle est constitué d'un ensemble d'actions dont nous ne présenterons ici que les plus innovantes.

Le premier élément qui tisse des relations durables entre Marionnaud et sa clientèle est la carte de fidélité. La clientèle a ainsi le sentiment de faire partie d'un groupe qui lui procure des avantages personnalisés. Cette carte permet aussi d'envisager des actions de Marketing Direct, à partir d'une riche base de données utile pour améliorer la performance des différentes actions de l'enseigne, et pour les actions communes avec les producteurs.

D'autres aspects innovants peuvent être cités : pour récompenser ses meilleures clientes, Marionnaud fait fabriquer deux fois par an un cadeau, par exemple un sac de voyage ou un parapluie. Les clients sont prévenus de l'opération par courrier, à l'aide du fichier des 3 Millions de porteurs de cartes de fidélité et gagnent leur cadeau s'ils dépensent au moins 68 euros dans leur boutique.

Pour renforcer encore le lien tissé avec sa clientèle, Marionnaud lance en Septembre 2001 le premier numéro d'une « lettre d'informations commerciales » : sur une page recto verso en couleurs, le client peut découvrir les derniers chiffres de l'enseigne (nombre de magasins,...),

les opérations de promotion en cours, les nouveaux produits référencés, des conseils beauté....

Marionnaud a même pensé aux enfants et organise pour eux les « goûters du mercredi » : tous les mercredis, des goûters sont offerts aux enfants avec des jeux sur le conditionnement. De plus, principalement dans les « espaces », des coins ont été aménagés pour les enfants pour permettre aux mamans de choisir leur parfum en toute tranquillité.

Sa politique de communication intègre aussi des opérations de parrainage et de partenariat, parfois étonnantes de la part d'un distributeur de parfums et cosmétiques. Pour se rapprocher d'une cible plus masculine, et profiter de l'intérêt nouveau des femmes pour le football après la coupe du Monde de 1998, Marionnaud a signé un partenariat avec le Parc des Princes et le club mythique de football, l'Olympique de Marseille. De même, Marionnaud soutient la course hippique du Prix d'Amérique, et le Cadre Noir de Saumur.

Marionnaud cherche aussi à construire une image de distributeur responsable, attentif à l'éthique et sensible aux causes humanitaires. L'opération « Flacon d'or » permet chaque année au grand public d'élire le flacon le plus original et le plus joli de l'année, grâce à des urnes disposées dans les boutiques. Les « flacons d'or et d'argent » exposés à l'espace d'art Marionnaud des Champs Elysées sont ensuite vendus aux enchères au profit de l'association CEW (Cosmetic Executive Women) pour créer des cabines de beauté pour les femmes dans les hôpitaux. Cette manifestation est clôturée par une soirée de gala réunissant 500 personnalités de la profession. Dans le même état d'esprit, Marionnaud a participé l'été 2001 à une opération conjointe avec BP, Aéroports de Paris, Air France... : des collecteurs à monnaie (francs) étaient installés au moment du passage à l'euro dans les parfumeries. Les sommes récoltées ont été intégralement reversées à des programmes de la Croix Rouge Française. A la même période, le distributeur a reversé à l'association « pas d'enfants sans vacances » 1Franc Français par produit solaire vendu.

Le Marketing Externe de Marionnaud est très riche en actions visant à véhiculer les valeurs de l'enseigne et à créer une image forte.



### ***2.2.2. Le Marketing Externe des producteurs***

Des études montrent que « les marques de luxe diffusent des valeurs culturelles assez abstraites, qui sont incorporées aux produits et matériellement intégrées aux vies des consommateurs » (4). Les clientes « s'approprient ainsi ces valeurs pour fortifier leur propre identité, donner un sens à leur vie et à leurs relations sociales ». Dans ce contexte, le lien entre les marques et les consommatrices est fondamentalement relationnel : échange mutuel de valeurs. La communication des maisons de parfums joue, donc, un rôle prépondérant. Soulignons que le budget publicitaire des maisons de parfums est très important : 80% des dépenses publicitaires de tout le secteur de la mode, ce qui correspond à 12% du chiffre d'affaires de la parfumerie (13).

## **2.3. Le Marketing Interne**

### ***2.3.1. Le Marketing Interne des producteurs***

Marcel Frydman a réalisé ses objectifs stratégiques en s'appuyant sur ce qui, à ses yeux, est essentiel : la force de la relation humaine. Il a mis en place le principe énoncé par le Marketing Interne de considérer les employés comme des clients internes. Il a ainsi compris que le point de départ pour avoir des clients satisfaits consiste à avoir des employés satisfaits. De ce fait, un « état d'esprit maison » est insufflé par Marcel Frydman, qui dirige son groupe avec les mêmes valeurs qu'à ses débuts. Ses collaborateurs lui vouent une reconnaissance et un respect impressionnants. A la fin de l'année 2000, le groupe comptait 5000 salariés, dont 3500 en France. Parmi les collaborateurs en France, une cinquantaine travaillaient au siège de la société à Vincennes, 700 dans les plate-formes, et 2800 environ dans les points de vente (essentiellement des esthéticiennes). Dans le cadre de la réduction du temps de travail, la société a négocié des contrats de 33 heures payées 39, très appréciés par le personnel. En 2000, cela conduisit à l'embauche de 9% de collaborateurs supplémentaires. Le personnel des magasins Marionnaud apprécie de travailler quatre jours par semaine, avec deux jours consécutifs de repos (sauf pour l'espace des Champs Elysées ouvert 7/7). 60% des salariés du groupe sont aujourd'hui actionnaires et, selon son Président, « heureux de travailler dans le groupe ». Mais l'entreprise y trouve aussi son compte : les conseillères, plus détendues et moins fatiguées, sont aussi plus disponibles pour la clientèle, plus performantes, et la rotation du personnel est très faible, ce qui est capital dans un secteur où la main d'œuvre qualifiée est rare ! Chaque année, Mr Frydman rencontre ses collaborateurs lors d'événements dont

certaines sont exceptionnels, comme par exemple la soirée de prestige offerte par Mr Frydman en 2001 à ses collaborateurs parisiens à l'Opéra de Paris, en présence de Patrick Bruel. D'après plusieurs témoignages de conseillères, le « patron » reste très accessible malgré ses responsabilités, et chacune peut s'entretenir avec lui au téléphone, lui parler de vive voix de sa carrière ... Il est toujours présent personnellement aux réunions festives qui rassemblent ses collaborateurs, cela fait partie de sa conception de « l'esprit d'entreprise ». Pour lui, « l'entreprise est une grande famille », au sein de laquelle les relations humaines sont prioritaires. Un élément clé de la réussite de l'enseigne est donc de valoriser le rôle du personnel et de capitaliser sur l'aspect humain, le service personnalisé des conseillères en magasin, des esthéticiennes dans les instituts de beauté associés. Il est donc essentiel de bénéficier d'un personnel bien formé. Une partie de cette formation est assurée par les marques pour ce qui concerne les produits et les marques, mais Marionnaud organise aussi des formations, par exemple sur l'euro ou la satisfaction client. Pour pallier la pénurie de personnel dans le secteur, le groupe a créé en 2000 les « classes Marionnaud » pour former en interne ses futures employées. Les six sessions annuelles sont ouvertes à des jeunes filles en contrat de qualification, et les conduisent à un diplôme qualifiant. Le programme est soutenu par des partenaires prestigieux comme Chanel, Dior ou Lancaster, une action supplémentaire résultant du Trade Marketing.

### ***2.3.2. Le Marketing Interne des producteurs***

L'évolution du Marketing Interne des producteurs sous la pression concurrentielle a fait l'objet des études précédentes (4). La formation des conseillères a pris une importance croissante, en termes de budget, mais aussi en termes d'organigramme : il devient un département à part entière. En plus de l'acquisition des connaissances sur l'évolution des parfums, les formations ont comme objet de « provoquer une adhésion des conseillères aux valeurs de la marque » et de les inciter à créer et entretenir une relation durable entre la marque et la cliente. Nous invitons les lecteurs intéressés à consulter les travaux de Besson et Gurviez (4) pour plus de détails.

### **2.4. Le Marketing Interactif**

La conséquence du Marketing Interne des producteurs et de Marionnaud, ainsi que des programmes communs, est que la conseillère doit véhiculer à la fois les valeurs de la marque et celles de l'enseigne dans un contexte de cohérence. Les « moments de vérité », où la

conseillère doit « tenir les promesses » faites par les marques et l'enseigne, se traduisent à travers le service de conseil offert. L'arrivée d'une cliente chez Marionnaud fait toujours l'objet d'un accueil spécial. La cliente fait d'abord la rencontre avec l'enseigne et ses valeurs (qui sont en cohérence avec l'ensemble des marques) avant de passer à la rencontre avec une ou d'autres marques. Nous avons observé chez les conseillères une réelle disponibilité et une grande capacité d'écoute, preuve d'un Marketing Interne bien réussi.

## **CONCLUSIONS**

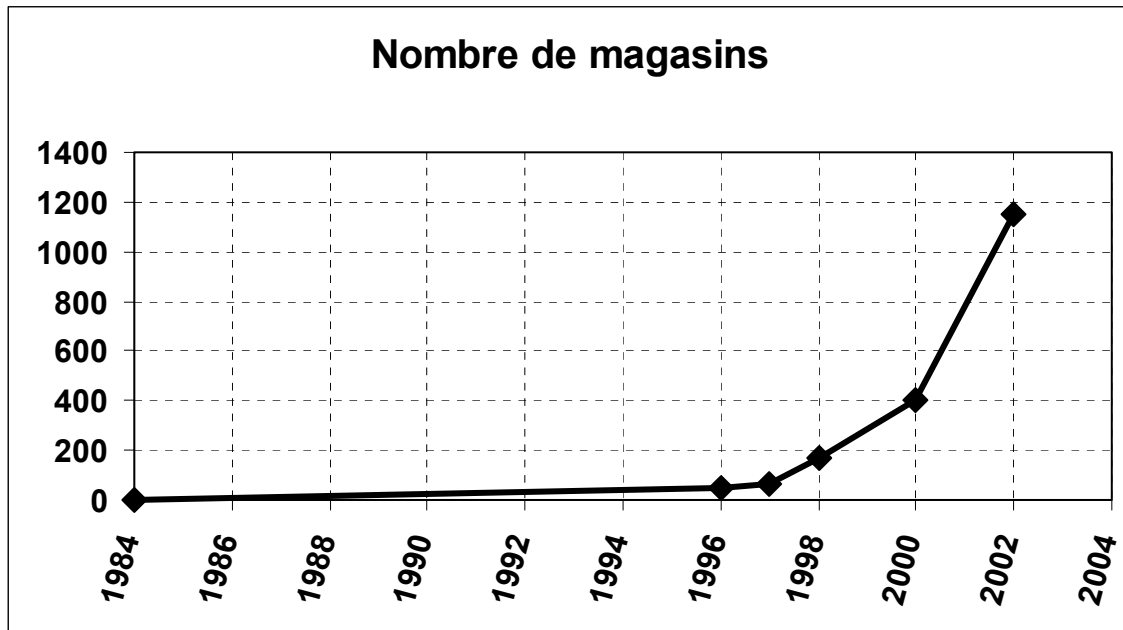
La vente des parfums sous l'enseigne Marionnaud est un exemple de la mise en place réussie des différents aspects du Marketing Relationnel. Tout particulièrement, le Trade Marketing montre l'intérêt que producteurs et distributeurs ont à travailler en tant que partenaires, même si les producteurs continuent à « contrôler » la distribution par les contrats de sélectivité. Le contexte dans lequel le Trade Marketing s'est développé est différent de celui de la grande distribution, avec une histoire et des caractéristiques spécifiques. Le Marketing Interne de Marionnaud est un cas exemplaire d'échange mutuel de valeurs, de la considération des employés comme de réels « clients internes », ainsi que de la mise en place du principe : employés satisfaits = clients satisfaits (3). Le Marketing Externe de Marionnaud est aussi intéressant par l'utilisation du Marketing Direct, basé sur la carte de fidélité dans un cadre relationnel. Le Marketing Interactif illustre la façon dont les conseillères véhiculent dans un contexte de cohérence les images de la marque et de l'enseigne simultanément. Dans l'ensemble d'aspects du Marketing Relationnel présentés, l'engagement et la confiance sont les éléments clefs de l'histoire de cette réussite. Cette étude illustre, d'une façon générale, la naissance d'une enseigne de distribution sélective, aspect tout à fait innovateur dans le domaine du luxe.

## BIBLIOGRAPHIE

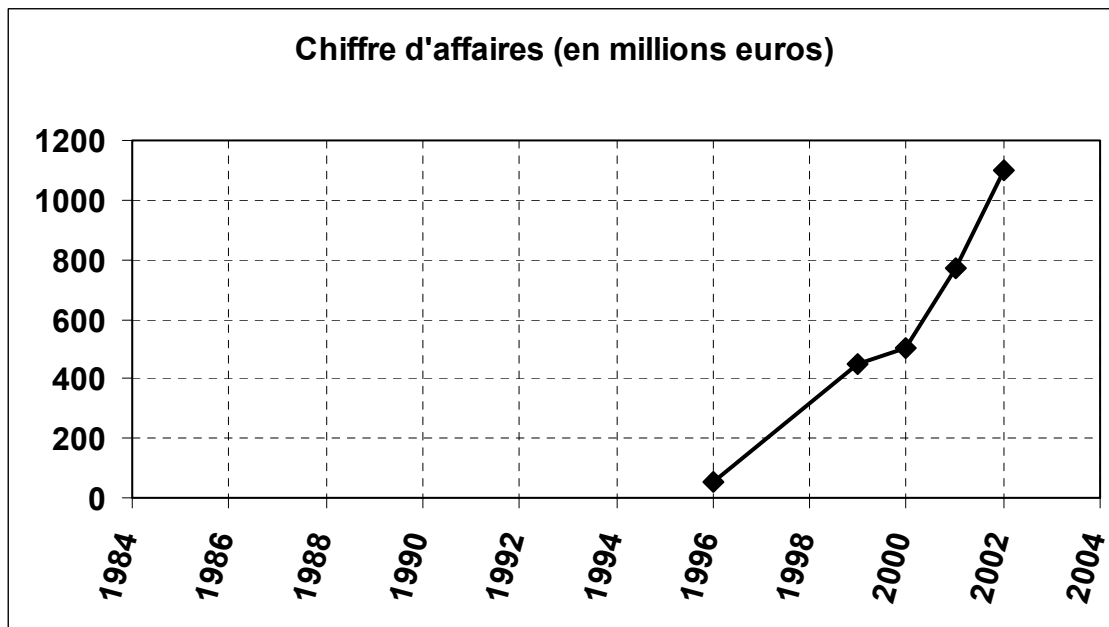
- BALLANTYNE D. (2000), Internal relationship marketing : a strategy for knowledge renewal, *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 18, n° 6, p. 274-286.
- BALLANTYNE D., CHRISTOPHER M. et PAYNE A. (1995), Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link, *Journal of Marketing Management*, vol. 2, n° 1, p. 7-24.
- BERRY L. (1983), Relationship marketing, Berry L., Shostack G., Upah G. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, American Marketing Association, p. 25-28.
- BESSON M. et GURVIEZ P. (2000), La vente dans un contexte relationnel : l'exemple du luxe, *Décision Marketing*, vol. 20, n° 3, p. 47-55.
- BITNER M. J. (1995), Building services relationship: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Services*, vol. 23, n° 4, p. 246-251.
- BOMSEL O., BUCAILLE A., GRUMBACH D. et BERRY M. (1998), Le luxe, domaine du rêve. *Les amis de l'Ecole de Paris*, <http://www.ecole.org>
- DUPUIS M. et Tissier-Desbordes E. (1994), Trade Marketing : Mode ou nouvelle approche des relations producteurs/distributeurs ?, *Décisions Marketing*, vol. 2, n° 2, p. 45-57.
- GRÖNROOS C. (1984), A Service Quality model and its implications in Marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 18, n° 4, p. 36-44.
- GRÖNROOS C. (1990), *Services Management and Marketing*, Lexington, Lexington Books
- JACKSON B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, Lexington Books
- MARION G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, vol. 22, n° 1, p. 7-16.
- MORGAN R. et HUNT S. (1994), The commitment-trust theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 3, p. 20-38.
- SESSI (1999), *La mode en chiffres*, Service des études et des statistiques industrielles, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris.
- VANHAELEN F. et VERBIEST T. (2000), Internet, concurrence et distribution sélective : une coexistence parfois difficile, *Communication – Commerce Electronique*, Juillet – Août, vol. 16, p. 10-16.

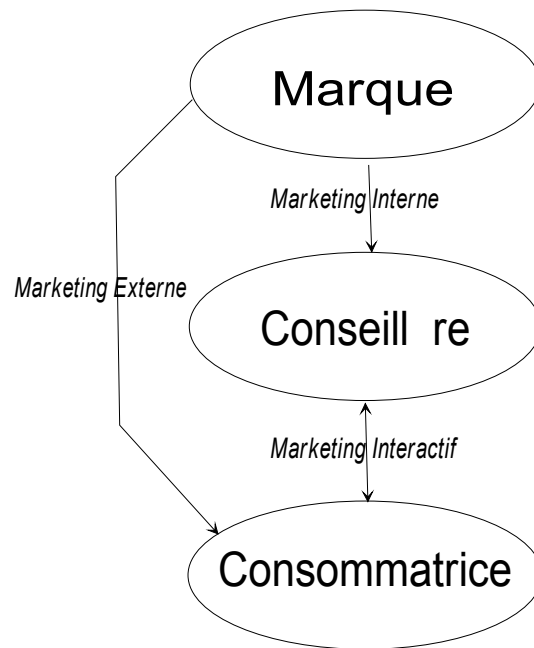
## ANNEXES

**Figure 1** – Evolution du nombre de magasins de Marionnaud

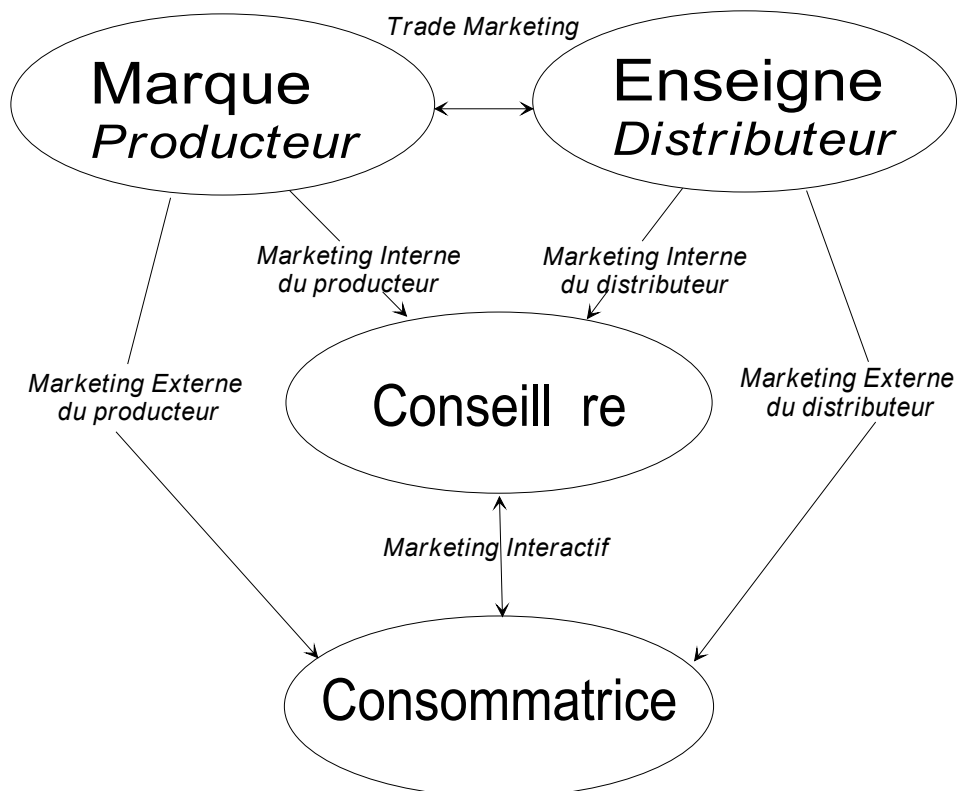


**Figure 2** – Evolution du chiffre d'affaires de Marionnaud





**Figure 3** – Contexte relationnel de la vente de parfums où le distributeur n’apparaît pas comme acteur principal, à cause du faible pouvoir de l’enseigne (4).



**Figure 4** – Nouveau contexte relationnel de la vente de parfums modifié par la naissance de l’enseigne Marionnaud

### **Encadré 1 : Le Marketing Relationnel**

Le Marketing Relationnel a été souvent confondu avec des outils de relation directe avec les clients tel que la « gestion de la relation client » ou (CRM), ou encore avec les démarches de Marketing « One to One » (11). Il est important de différencier le concept stratégique de Marketing Relationnel, basé sur l'établissement de relations durables entre les acteurs d'un marché et l'échange mutuel de valeurs. Les outils de « gestion de la relation client » peuvent être mis au service du Marketing Relationnel. Mais ces outils utilisés en dehors d'un contexte stratégique d'échange de valeurs, ne garantissent pas l'établissement de relations durables.

### **Encadré 2 : Les trois aspects du Marketing Relationnel**

#### **Le Marketing Externe**

Le Marketing Externe comprend toutes les actions de conception et de préparation de l'offre, son prix, sa distribution et la communication qu'établit directement l'entreprise avec le consommateur du service. Cette démarche doit bien sûr s'inscrire dans un cadre relationnel d'échange mutuel de valeurs.

#### **Le Marketing Interne**

Le Marketing Interne suggère (3) de traiter les employés de l'entreprise comme des « clients internes » et le travail comme un « produit interne ». Il met en évidence le besoin des entreprises d'avoir des employés satisfaits pour réussir ensuite à avoir des clients satisfaits. Le Marketing Interne est l'ensemble des actions marketing mises en place entre l'entreprise et ses employés et visant à échanger de la valeur, de façon à les entraîner et à les motiver à réaliser un travail efficace d'échange relationnel avec les clients (2)

#### **Le Marketing Interactif**

La fonction de Marketing Interactif (8) explique l'impact marketing sur le client du processus de création et de consommation d'un service durant lequel le client interagit avec les systèmes, les ressources physiques et les employés du fournisseur de services. Ce concept fait ressortir l'employé en contact avec le client comme un acteur fondamental dans ces « moments de vérité » (9), où « s'accomplissent les promesses » (5) faites par la marque et par l'enseigne lors de leurs Marketing Externes. Ces rencontres ont une dimension plus interactive qu'une simple transaction.

### **Encadré 3 : Le Trade Marketing**

Le Trade Marketing est défini comme « un état d'esprit commun à des fabricants et distributeurs ayant pour objectif de mieux satisfaire les besoins et attentes des consommateurs, d'améliorer leur rentabilité et leur position compétitive en tenant compte mutuellement de leurs contraintes et de leurs spécificités » (7). Nous proposons de l'introduire comme un quatrième aspect du Marketing Relationnel pour définir l'ensemble des actions d'échange de valeurs entre les producteurs et le distributeur. En France, dans le contexte de la grande distribution, le Trade Marketing apparaît comme une initiative des fabricants, conséquence d'un pouvoir croissant des distributeurs. Par contre, dans le contexte de la distribution sélective des parfums, la situation apparaît inversée, comme nous l'expliquons dans l'article.

### **Encadré 4 : L'histoire de l'enseigne Marionnaud**

Le fondateur de Marionnaud, Marcel Frydman, n'était pas destiné au départ au monde de la parfumerie : il a en effet débuté sa carrière comme apprenti tailleur, avant de rejoindre son frère dans une affaire de confection, très florissante d'ailleurs. Mais cet autodidacte rêvait de voler de ses propres ailes, et, à l'âge où certains rêvent déjà à une retraite bien méritée, il investit 30.500 euros dans une parfumerie qu'il offre à sa femme dans la banlieue parisienne, à Montreuil. Le bouche à oreille fonctionne de manière intense, et la boutique attire rapidement des clientes de toute la région parisienne, qui viennent s'approvisionner en produits de parfumerie à prix réduits, ce qui était inédit dans le secteur. Et les résultats ne se font pas attendre : le chiffre d'affaires et les bénéfices sont rapidement au rendez-vous. Nous sommes en 1984, c'est le début de l'aventure Marionnaud.

Avec une stratégie précise, et au fil des opportunités qui se présentent à lui, ce patron visionnaire réinvestit systématiquement tous ses bénéfices dans l'acquisition de nouveaux points de vente, en se focalisant d'abord sur la banlieue parisienne où il rassemble ses boutiques à prix réduits (*discount*) sous l'enseigne « La Parfumerie ». Puis il étoffe son réseau en l'étendant vers la province, à Lyon, à Toulouse, à Cannes, à Strasbourg : dans ces villes, on lui propose de racheter des parfumeries de plus haut de gamme que ses points de vente de la région parisienne. Progressivement, à coup de rachats successifs et selon les opportunités,



Marcel Frydman s'est construit un groupe qui comprend 48 boutiques « La Parfumerie » en 1996 et pèse 53 Millions d'euros de chiffre d'affaires.

C'est alors qu'il prend un gros risque: il rachète les 15 parfumeries aussi à prix réduits (*discount*) de la chaîne Bernard Marionnaud qui était en redressement judiciaire. Coup risqué, car il rachète un groupe deux fois plus gros que le sien, mais en déconfiture totale : en effet, à l'époque, Marionnaud représentait un CA de 84 Millions d'euros mais aussi une perte d'environ 5,3 Millions d'euros. Mais ce pari reflète bien la philosophie de Marcel Frydman, telle que décrite par Marina Bourgoin, la Directrice du Marketing du groupe : « faire quelque chose au-dessus de ses moyens et y arriver ».

En 1996, Marionnaud doit suivre les consignes des producteurs, qui imposent un coefficient de marge. Les remises ne correspondent pas à l'image de luxe, et Marionnaud ne peut plus communiquer sur des avantages relatifs aux prix. C'est alors que Marionnaud décide de lancer une carte de fidélité gratuite lui permettant d'offrir à ses clientes une remise déguisée de 5%. Cette carte a séduit 3 Millions de clientes en 2001. Ainsi, les achats se transforment en points, puis en chèques cadeaux envoyés au domicile, et un tirage au sort permet aux meilleurs clients de gagner jusqu'à 7600 euros en 2001. Cette carte permet surtout à l'entreprise de se constituer une base de données « consommateurs » : panier moyen, achats réels.

L'affaire en mauvaise santé est redressée en moins d'un an, et M. Frydman décide de capitaliser sur l'enseigne Marionnaud, de notoriété nationale. Dès 1997, les 63 magasins du groupe passent sous l'enseigne commune Marionnaud. Le rythme des acquisitions s'accélère : une centaine de boutiques indépendantes tombent dans l'escarcelle de Marionnaud en 1997 et 1998. Pour financer ces acquisitions, le groupe décide de s'introduire en bourse, au second marché de la Bourse de Paris en juillet 1998. Et l'appétit de Marcel Frydman ne se ralentit toujours pas : pas moins de 290 acquisitions en moins de 20 mois, dont les groupes Silver Moon, Kléber, Votre Beauté, Patchouli, Chloé, Annabelle...

L'objectif affiché par ce patron autodidacte est clair : reprendre toutes les affaires à vendre sur un marché encore atomisé constitué de plus de 2000 parfumeries indépendantes pour prendre rapidement des parts de marché. La difficulté consiste à gérer ces affaires hétéroclites, de tailles variées, comprises entre 80 et 600 m<sup>2</sup>, disséminées dans toute la France, et surtout à les rendre rentables rapidement. Ce que Mr Frydman réussit avec des méthodes basées sur l'efficacité et la souplesse. Lorsqu'il reprend un magasin, Marionnaud n'impose aucun mobilier ou décor unique, contrairement à Séphora (chaîne de parfumeries de LVMH, en deuxième position concurrentielle en France, après Marionnaud); la seule différence perceptible par la clientèle est souvent le changement du nom du magasin par celui de

l'enseigne. Mais un magasin passé entre ses mains devient généralement rentable en moins d'un an, le groupe administrant un remède de cheval à des petits commerces basés souvent sur une gestion souvent artisanale. Sa recette ? une renégociation des conditions d'achat avec les fournisseurs, l'utilisation d'un réseau informatique centralisé, une meilleure gestion des stocks (plate-formes), la formation du personnel en contact, une carte de fidélité, et le tout sous l'apposition de l'enseigne commune « Marionnaud », qui commence à se forger une image par différentes campagnes de communication.

En 1999, le groupe s'étoffe encore et affiche plus de 450 M d'euros de CA, sur lesquels il ponctionne 4,5 M d'euros pour son budget communication et marketing. La stratégie de croissance par acquisitions, qui a si bien réussi jusqu'à présent, se poursuit : en septembre 2000, le groupe totalise 406 points de vente en France et une part de marché de 20%. En 2002, le nombre de points de ventes annoncé est de 451, avec plus de 30% des parts de marché. Les figures 1 et 2 montrent l'évolution de Marionnaud en nombre de magasins et en chiffre d'affaire.